

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยทำการศึกษาในระดับวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระดับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถาบัน และสร้างสมการพยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันจากวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประจำปีการศึกษา 2547 จำนวน 4 วิทยาเขต รวมจำนวนทั้งสิ้น 3,946 คน และสามารถคำนวณการสุ่มตัวอย่างกลุ่มประชากรได้รวมทั้งสิ้น 563 คน ด้วยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างให้มียอมรับความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 ของ Yamane (1973, p. 887) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แต่ได้เพิ่มกลุ่มตัวอย่างเพื่อความเที่ยงตรงทางสถิติเท่ากับจำนวน 586 คน แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนตัว จำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 38 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.46 ถึง 0.83 ค่าความเชื่อมั่น 0.97 และส่วนที่ 3 แบบสอบถามความผูกพันต่อสถาบัน จำนวน 19 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.31 ถึง 0.78 ค่าความเชื่อมั่น 0.87 ได้รับแบบสอบถามคืนรวมทั้งสิ้น 560 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.56 เป็นแบบสอบถามที่ข้อมูลสมบูรณ์ทุกฉบับ การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) และสมการถดถอยพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) แล้วทำการแปลผล และนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายความเรียง

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ สรุปผลได้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาเป็น ความมุ่งประสงค์ ความมีคุณภาพ ความไว้วางใจ การยอมรับ

ความหลากหลายของบุคลากร ความเป็นเอกภาพในองค์กร การตัดสินใจ การเพิ่มอำนาจ และความเอื้ออาทร ตามลำดับ

2. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด ประเภทของบุคลากร และสถาบันที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี พบว่าโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

3. ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันต่อสถาบันด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในการทำงานในห้องักการอยู่ในระดับมาก นอกนั้นมีความผูกพันต่อสถาบัน อยู่ในระดับปานกลาง

4. ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรที่สังกัด วิทยาเขตบางเขน วิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร มีความผูกพันต่อสถาบันในด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในการทำงานในห้องักการอยู่ในระดับมาก ส่วนวิทยาเขตกำแพงแสนมีความผูกพันต่อสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง และด้านอื่น ๆ ของทุกวิทยาเขตมีความผูกพันต่อสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง

5. ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรประเภทข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณแผ่นดิน และพนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณเงินรายได้ มีความผูกพันต่อสถาบันในด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในการทำงานในห้องักการ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านอื่น ๆ บุคลากรทุกประเภทมีความผูกพันต่อสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง

6. ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถาบันการศึกษาพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกสถาบันการศึกษามีความผูกพันต่อสถาบันด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในการทำงานในห้องักการอยู่ในระดับมาก นอกนั้นมีความผูกพันต่อสถาบันอยู่ในระดับปานกลาง

7. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นวัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งประสงค์ ด้านการเพิ่มอำนาจ และด้านความเอื้ออาทร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

8. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

9. ผลการเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถาบันการศึกษาที่จบในระดับปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นวัฒนธรรมองค์การ ด้านการตัดสินใจ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

10. ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นความผูกพันต่อสถาบันด้านความเชื่อและยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การที่บุคลากรมีความระดับความผูกพันต่อสถาบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

11. ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามประเภทบุคลากร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นความผูกพันต่อสถาบันด้านความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ ที่บุคลากรมีระดับความผูกพันต่อสถาบันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

12. ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถาบันที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

13. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบัน ทั้งโดยรวมและจำแนกรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

14. ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอำนาจพยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (X_1) ด้านการยอมรับ (X_2) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของทั้งสององค์ประกอบเท่ากับ .61 ซึ่งเป็นค่าที่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้ร้อยละ 37.90 เมื่อนำค่าสถิติตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการรวมมาสร้างสมการพยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในรูปแบบการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 2.06 + 0.23 X_4 + 0.18 X_7$$

หรือเขียนในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_y = 0.38Z_{x_4} + 0.30Z_{x_7}$$

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวมและพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลที่มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน ดังนั้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีขั้นตอน ซึ่งทำให้ไม่พบปัญหาใหญ่ หรือความขัดแย้งที่รุนแรงในองค์กร การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์และการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงเป็นการดำเนินตามนโยบายและแผนงานที่กำหนด มีค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานการปฏิบัติงานสืบทอดกันมา จนกระทั่งสมาชิกมีความรู้สึก ความคิด ทศนคติและค่านิยมไปในแนวเดียวกัน เป็นบรรทัดฐานของสังคมในมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ในขณะที่เดียวกันก็จะถ่ายทอดพฤติกรรมสู่บุคลากรรุ่นใหม่คิดต่อ ๆ กัน จนเป็นประวัติของมหาวิทยาลัยที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1988, p. 103) ที่กล่าวไว้ว่า วัฒนธรรมองค์การได้ก่อตัวขึ้นมาจากประวัติความเป็นมาขององค์การ ความเชื่อที่เป็นไปในแนวเดียวกัน ค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนบรรทัดฐานและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การจะเกิดขึ้น โดยที่ประวัติความเป็นมาขององค์การที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐานและมาตรฐานของงาน และบรรทัดฐานมีอิทธิพลต่อรูปแบบพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรที่แสดงออกมา ซึ่งสอดคล้องกับ ไชน์ (Schein, 1989, pp. 19-20) ซึ่งได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นรูปแบบของข้อสมมติพื้นฐานที่กลุ่มได้เรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่า ช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรทั้งจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกและจากการบูรณาการภายในองค์กรได้ ช่วยให้การทำงานดีขึ้น และจะมีการถ่ายทอดแก่สมาชิกใหม่ให้รับรู้ คิด และรู้สึกตามแนวทางนั้น

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีการบริหารงานแบบหลายวิทยาเขต แต่ละวิทยาเขตตั้งอยู่ห่างไกลกัน ทำให้การประสานงานของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นการประสานงานทางโทรศัพท์ การประชุมผ่านวิดีโอคอนเฟอร์เรน ระบบสำนักงานแบบ E-Office เป็นต้น ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องหรือโอกาสการเรียนรู้ระหว่างกันน้อยมาก จึงทำให้วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณ บัวจีน

(2543, บทคัดย่อ) พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรในภาพรวมและเมื่อแยกแต่ละ คำนี้อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิภาวรรณ ศรีโลฟุ้ง (2543, บทคัดย่อ) พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่โดยรวม จำแนกตามรายลักษณะคือ ลักษณะ สร้างสรรค์ ลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และลักษณะตั้งรับ-ก้าวร้าว อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้อง กับงานวิจัยของ จันทร์เพ็ญ ลาภมากผล (2544, บทคัดย่อ) พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนของข้าราชการ ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 อยู่ในระดับปานกลาง

1.1 หน่วยงานที่สังกัด พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวมไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 1 ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีการจัดองค์การที่มีโครงสร้างการบริหารงานรูปแบบหลายวิทยาเขต มีการจัดแบ่งภารกิจของแต่ละวิทยาเขตอย่างชัดเจน และมีการกระจายอำนาจการบริหารงานโดย มอบหมายอำนาจและหน้าที่ของผู้บริหาร ประกอบกับวิทยาเขตต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์มีการจัดองค์การที่มีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการคล้ายคลึงกับวิทยาเขตบางเขน และวิทยาเขตที่ตั้งใหม่ยังอาศัยบุคลากรที่มีประสบการณ์การบริหารงานจากวิทยาเขตบางเขนไปวาง ระบบ โครงสร้างองค์การและการบริหารงานในวิทยาเขตหรือหน่วยงานที่ก่อตั้งใหม่ระดับต้น ทำให้ บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ในแต่ละวิทยาเขต มีประวัติ ความเป็นมา ความเชื่อ และ ประเพณีที่ปฏิบัติแบบเดียวกัน มีตำแหน่งและหน้าที่ที่ปฏิบัติงานตามที่กำหนดในแต่ละสายงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ มีสวัสดิการต่าง ๆ มีสภาพทางสังคม และการอยู่ร่วมกันในแบบเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ เฮลลริเกิล (Hellrigel, 1995, p. 479) ที่กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถ รับรู้ได้จากประวัติศาสตร์หรือเรื่องราวขององค์การนั้น ๆ ในอดีต เพื่อนำมาเป็นบรรทัดฐานและ แนวทางในการปฏิบัติงานต่อไปในอนาคต และเป็นการกำหนดมาตรฐาน ในการควบคุมสมาชิก ในองค์การให้มีพฤติกรรมและการปฏิบัติในแนวทางที่พึงปรารถนา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิลปชัย ศรีเกียรติ (2541, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ ในเขตการศึกษา 6 พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามสถานที่ตั้ง โรงเรียนและระยะเวลาที่เปิดดำเนินการตาม โครงการ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณ บัวจัน (2543, หน้า 85) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของ มหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากรในภาพรวมของบุคลากร แต่ละกลุ่มหน่วยงานที่มีสถานภาพต่างกันไม่มีความแตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด แตกต่างกัน ดังนี้

1.1.1 ด้านความมุ่งประสงค์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งแจ้งถึงปณิธาน วิสัยทัศน์ และจุดมุ่งประสงค์ขององค์กร อย่างละเอียดชัดเจน จนทำให้บุคลากรทราบทิศทางการปฏิบัติงาน หรือการประพฤติดนให้บรรลुวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย พบว่า มีความแตกต่างกันระหว่างวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร กับวิทยาเขตบางเขน และวิทยาเขตกำแพงแสน โดยวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร มีวัฒนธรรมองค์กรด้านความมุ่งประสงค์สูงกว่า วิทยาเขตบางเขนและวิทยาเขตกำแพงแสน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ.2539 เป็นวิทยาเขตลำดับที่ 4 ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ประกอบด้วย 3 คณะวิชา 2 สำนัก ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งใหม่ทั้งสิ้น บุคลากรส่วนใหญ่จึงเป็นคนรุ่นใหม่ ที่ร่วมก่อตั้งหน่วยงานมาตั้งแต่ต้น ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และมาตรการในการดำเนินงานของหน่วยงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การก่อตั้งวิทยาเขต ประกอบกับบุคลากรยังมีจำนวนไม่มากนัก การพบปะระหว่างบุคลากรและผู้บริหารจึงทำได้ง่าย และอย่างทั่วถึงกว่าวิทยาเขตบางเขนและวิทยาเขตกำแพงแสน ที่เป็นหน่วยงานใหญ่ ซึ่งผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้เร่งเห็นถึงความสำคัญของการพบปะระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานต่าง ๆ และชี้แจงตอบปัญหา ทำความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ให้มีความเข้าใจตรงกัน จึงได้จัดทำโครงการสัมมาจิต โดยกำหนดให้หน่วยงานทุกหน่วยงานจะต้องมีการพบปะรับประทานอาหารร่วมกันอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ณรงค์ศักดิ์ วัฒนอมศรี (2538, หน้า 41) ที่กล่าวว่า การกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนนั้น ควรให้ครูอาจารย์ และบุคลากรในโรงเรียน ได้ช่วยกันกำหนด เพราะจะทำให้ทุกคนเห็นความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และเป็นการจูงใจทำให้ทุกคนในโรงเรียนดำเนินงานและปฏิบัติงานโดยยึดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเป็นหลัก

1.1.2 ด้านการเพิ่มอำนาจ ซึ่งเกี่ยวกับ การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคคลในองค์กร ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน พบว่ามีความแตกต่างกัน โดยวิทยาเขตบางเขน และวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร สูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตกำแพงแสนสูงกว่าวิทยาเขตศรีราชา โดยวิทยาเขตบางเขน และวิทยาเขตกำแพงแสนมีวัฒนธรรมองค์กรด้านการเพิ่มอำนาจเท่ากัน ซึ่งสูงกว่าวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร และวิทยาเขตศรีราชา ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิทยาเขตบางเขนและวิทยาเขตกำแพงแสน บุคลากรมีความพร้อมทางด้านทักษะการทำงาน ความชำนาญ

ในงานมากกว่า ทำให้มองเห็นปัญหาได้ชัดเจนและถูกต้อง ในขณะที่วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร และวิทยาเขตศรีราชา เป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งใหม่ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นกรุ่นใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์และความชำนาญในงาน ทำให้บุคลากรไม่ได้รับมอบหมายงานที่ต้องรับผิดชอบมาก ทำงานตามคำสั่งผู้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524, หน้า 36) กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในวิธีการมอบอำนาจข้อหนึ่งว่า การมอบอำนาจต้องเลือกเฟ้นหาบุคคลที่สามารถจะทำงานได้เป็นอย่างดี และต้องแน่ใจว่าคนนั้นมีคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของงานที่กระทำ และสอดคล้องกับแนวคิดของ นฤมล สัตยานุวัฒน์ (2541, หน้า 32) กล่าวว่า การมอบอำนาจเป็นศาสตร์และศิลป์ที่ผู้บริหารควรพิจารณาด้วยความรอบคอบต่อการโอนอำนาจให้ผู้อื่นทำงานให้สำเร็จตามจุดประสงค์การมอบอำนาจให้เพื่อการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จลง จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาช่วยลดภาระ และการบริหารงานอื่น ๆ ได้มากขึ้น

1.1.3 ด้านความเอื้ออาทร ซึ่งเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่ และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร พบว่ามีความแตกต่างกันโดยวิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตบางเขน สูงกว่าวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร และวิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตกำแพงแสนสูงกว่าวิทยาเขตบางเขน โดยวิทยาเขตกำแพงแสน วิทยาเขตบางเขน สูงกว่าวิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร และวิทยาเขตศรีราชา และวิทยาเขตกำแพงแสนสูงกว่าวิทยาเขตบางเขน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิทยาเขตกำแพงแสนเป็นหน่วยงานที่ตั้งมานานรองลงมาจากวิทยาเขตบางเขน ประกอบกับองค์กรขนาดไม่ใหญ่มากนัก และส่วนใหญ่บุคลากรพักอาศัยปฏิบัติงานประจำ ณ ที่ตั้งวิทยาเขต ทำให้ความใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี จนกระทั่งกลายเป็นความห่วงใยและเอาใจใส่กันและกันมากกว่าวิทยาเขตบางเขนที่ลักษณะการทำงานเป็นแบบสังคมเมืองคือ เข้าไปเย็นกลับ นอกจากนี้วิทยาเขตทั้ง 2 แห่ง ยังมีหน่วยงานที่ให้สวัสดิการครบเกือบทุกด้านตั้งอยู่ในวิทยาเขต คือ โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สถานพยาบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ ขณะที่วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร และวิทยาเขตศรีราชาเป็นหน่วยงานที่ก่อตั้งได้ไม่ถึง 10 ปี ทำให้ภาระงานของผู้บริหารวิทยาเขตมุ่งเน้นที่จะพัฒนาวิทยาเขตทางด้านกายภาพเป็นหลัก จึงทำให้ละเลยการดูแลเอาใจใส่บุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดของ มาสโลว์ (Maslow, 1970, pp. 50-56) ที่กล่าวว่าความต้องการของมนุษย์มีลำดับขั้นความต้องการจากระดับต่ำสูงถึงระดับสูงสุด 5 ชั้น คือ 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย 2) ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย 3) ความต้องการทางด้านสังคม 4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม และ 5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามความนึกคิด

1.2 ประเภทของบุคลากร พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 2 ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์กำหนดให้บุคลากรใหม่ทุกคนต้องเข้ารับการปฐมนิเทศพนักงาน เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักโครงสร้างมหาวิทยาลัย โครงสร้างการบริหาร วัฒนธรรม นโยบาย และทิศทางการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยจากผู้บริหาร พร้อมทั้งทราบความเป็นมาและการบริหารจัดการในอดีตและสิ่งที่มุ่งหวังในอนาคต ได้ตระหนักในบทบาท หน้าที่ และการปฏิบัติงานเป็นบุคลากรที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ได้รับทราบกฎระเบียบ หลักเกณฑ์ ขั้นตอน และวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ได้รับทราบถึงสิทธิ สวัสดิการต่าง ๆ ที่พึงได้รับ และเข้าใจถึงหลักเกณฑ์ในการขอรับสวัสดิการต่าง ๆ ตลอดจนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ประสานความกลมเกลียวเป็นหนึ่งเดียว เพื่อสร้างความรู้สึกรักและผูกพันกับมหาวิทยาลัย เป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันมหาวิทยาลัยให้บรรลุตามเป้าหมาย ทำให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การจากการปฐมนิเทศ ซึ่งจะเป็แนวทางให้บุคลากรใหม่ปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับ องค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อังคณา โกสีย์สวัสดิ์ (2534, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความผูกพัน กับสถาบันและความพึงพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า อาจารย์ที่มี เพศ วุฒิ ตำแหน่งทางวิชาการ ระดับเงินเดือน อายุราชการแตกต่างกัน มีความผูกพันกับสถาบันและ ความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณ บัวจัน (2543, หน้า 85) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัย ศิลปากรในภาพรวมของบุคลากรทุกสาขานอยู่ในระดับปานกลาง

1.3 สถาบันที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี พบว่า วัฒนธรรมองค์การของ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และไม่แตกต่างกันซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานที่ 3 ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีระบบการคัดเลือกบุคลากร โดยพิจารณาจากความสามารถ และความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ ด้วยความเสมอภาค และ สิทธิเท่าเทียมกันโดยยึดกฎระเบียบและโครงสร้างการบริหารงานเป็นหลัก โดยไม่ได้คำนึงถึง สถาบันการศึกษาที่จบ การปฏิบัติงานที่มีการกำหนดอย่างชัดเจนในแต่ละตำแหน่งหน้าที่ให้เป็นไป ตามนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย ทำให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่จบจาก สถาบันการศึกษาใด ๆ ก็ตามมีความภูมิใจในการที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่เป็นมหาวิทยาลัยเก่าแก่และเป็นที่ยอมรับของสังคม ดังที่รายงานการวิจัยของ ศิลปชัย ศรีเกียรติ (2541, บทคัดย่อ) พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตาม สถานที่ตั้งโรงเรียน และระยะเวลาที่เปิดดำเนินการ และ เพียร์เซย์ (Pheyse, 1993, pp. 1-190) กล่าวสรุปว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ เนื่องจากเป็นคุณค่ารวมที่ผูกสมาชิกไว้

ด้วยกัน ทำให้สมาชิกเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรและทุ่มเทพลังกาย พลังใจในการทำงานให้กับ องค์กรอย่างเต็มที่ ซึ่งลักษณะนี้เป็นการสั่งสมกันมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยวัฒนธรรมมักมี กระบวนการเริ่มจากตัวบุคคล และในอีกแง่หนึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นเงื่อนไขสำคัญ ในการกำหนดกลยุทธ์และประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกในองค์กร เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงในอนาคต การแข่งขันกับคู่แข่ง และการเพิ่มผลผลิตที่มีคุณภาพ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จำแนกตามสถาบันการศึกษาที่จบ แตกต่างกัน ดังนี้

ด้านการตัดสินใจ ซึ่งเกี่ยวกับ การให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจ ผู้บริหารควร คำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็น องค์กรประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด พบว่ามีความแตกต่างโดยผู้ที่จบจากมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์สูงกว่าจบจากสถาบันการศึกษาอื่น ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่ได้ศึกษาอยู่ใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นเวลาอย่างน้อย 4 ปี ทำให้บุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สั่งสมประสบการณ์ทั้งจากการได้รับรู้ ได้รับฟัง ได้เห็น ทำให้มี ความเข้าใจในบริบทสิ่งแวดล้อมทางการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมการทำงานในมหาวิทยาลัย เป้าหมายและภารกิจของมหาวิทยาลัย ตลอดจนปัญหา และอุปสรรคในการติดต่อกับมหาวิทยาลัยขณะที่เป็นนิสิต และเมื่อได้รับการคัดเลือกเข้ามาเป็น บุคลากรของมหาวิทยาลัย จึงมีต้นทุนข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยมากกว่าบุคลากรที่จบการศึกษา จากสถาบันอื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ แพตเตอร์สัน และคณะ (Patterson et al., 1986, pp. 50-51 อ้างถึงใน ณรงค์ศักดิ์ วัฒนอมศรี, 2538, หน้า 45) กล่าวว่า ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็น ไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบ ในการตัดสินใจให้มากที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ ไชมอน (Simon, 1977, pp. 40-41) ได้กล่าว ว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการทางกิจกรรม 3 อย่าง คือ 1) กิจกรรมด้านเซาว์ปัญญา จะเน้นการ รวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจ 2) กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ 3) กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือก ที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติในการตัดสินใจ ซึ่งจะคำนึงถึงความเป็นไปได้

2. ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีรูปแบบการบริหารงานจากส่วนกลาง ลักษณะของการปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบเป็นไปตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง และมีการมอบหมายงานที่ ชัดเจน การทำงานจึงไม่เกิดความซ้ำซ้อน ไม่มีการแข่งขันกันเหมือนกับบริษัทเอกชน มีลักษณะ

การทำงานเป็นทีม ธรรมชาติของงานต้องมีการช่วยเหลือกันเพราะระบบการทำงานเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน บุคลากรสามารถที่จะเสนอความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงระบบการทำงานที่ดีขึ้น โดยอาศัยเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วยพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ บารอน (Baron, 1986, pp. 163-164) กล่าวถึงมูลเหตุแห่งความผูกพันต่อองค์กรว่าเกิดจากลักษณะของงาน ได้แก่ งานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง ความมีอิสระในงาน และหากเป็นงานที่น่าสนใจ มีความหลากหลายจะเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร ในทางกลับกันหากงานมีความสับสน สร้างความเครียดจะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรลดลง สอดคล้องกับกัยงานวิจัยของ พรทิพย์ ทับทิมทองคำ (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า ข้าราชการทั้งสาย ข และ สาย ค ที่สังกัดในหน่วยงานต่างกัน มีระดับความผูกพันในองค์กรไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันท์เพ็ญ ลาภมากผล (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ในการทำงานให้องค์กรอยู่ในระดับมากนั้นหมายความว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีความภาคภูมิใจในความตั้งใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ อาจจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนงบประมาณด้านวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานให้มากขึ้น สนับสนุนและส่งเสริมด้านการศึกษา การฝึกอบรมในระดับที่สูงขึ้น ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรทุกประเภทมีส่วนร่วมในการบริหารมหาวิทยาลัยหรือตัดสินใจในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น เพราะการที่บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วม จะมีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัย ยังมีส่วนร่วมมากเท่าใด ความผูกพันก็มีมากขึ้นเท่านั้น โดยจะมีความปรารถนาที่จะอยู่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ อลัน และเมเยอร์ (Allen & Meyer, 1990, pp. 1-18) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาอาศัยขององค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหาร กล่าวคือ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานทำให้เกิดสัญลักษณ์ของพันธะ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม การพึ่งพาอาศัยขององค์กรและการรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารทำให้เกิดความรู้สึกถึงหน้าที่ทางจริยธรรมตอบแทนต่อองค์กร ในทางตรงกันข้ามหน้าที่อา

แลกเปลี่ยนกับความผูกพัน เพราะลักษณะงานที่ชอบของแต่ละบุคคลไม่น่าจะเหมือนกัน เช่น บุคคลที่สัมผัสสำหรับตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งซึ่งอาจจะเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจของพวกเขาตามลักษณะงาน บางครั้งพนักงานจะคาดหวังในลักษณะของงานบางอย่างเช่น การบริหารงานด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการบริหารจากภายใน ไม่ใช่การบริหารจากการควบคุมภายนอก พนักงานที่รับรู้ว่าเขามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการบริหารและมีอำนาจหน้าที่บางอย่าง มีอิทธิพลเหนือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เขาไม่ได้คาดหวังไว้แต่ได้รับจากองค์กร เป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่และเขาจะแสดงการกระทำบางอย่างเป็นการแลกเปลี่ยน นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์กรซึ่งอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาในรายชื่อ พบว่า บุคลากรตัดสินใจถูกต้องที่มาทำงานที่มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่เป็นสถานประกอบการศึกษาที่เก่าแก่และเป็นที่ยอมรับของสังคมและหน่วยงานทั้งในภาครัฐและเอกชนทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในฐานะที่ตนเองเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งจะทุ่มเทให้กับงาน เสียสละ เพื่อปฏิบัติงานให้มหาวิทยาลัยอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เรมิเนียก และอัลทโท (Herbiniak & Alutto, 1972, p. 556 อ้างถึงใน วัชรวิ กรีธาตันต์, 2545, หน้า 24) ที่ได้กล่าวว่า เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติที่ต้องการจะอยู่ในองค์กร เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยมีความปรารถนาอย่างยิ่ง ที่จะไม่ต้องการออกจากองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ไม่ว่าจะเป็นเพราะมีแรงจูงใจในด้านใด เช่น การเพิ่มค่าตอบแทนที่สูงขึ้น ความต้องการเป็นอิสระในการทำงาน ความต้องการมีฐานะ หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือการมีเพื่อนร่วมงานมากขึ้น และ คริสโตเฟอร์ (Christopher, 1993, p. 173) ที่กล่าวว่าความปรารถนา หรือความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรเป็นความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่แสดงถึงสภาพ ความจงรักภักดี และความเลื่อมใสศรัทธา โดยอาศัยปทัสถานขององค์กรทำให้เกิดความผูกพัน ต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพเอาไว้

2.1 หน่วยงานที่สังกัด พบว่า ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 4 ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ การบริหารงานจึงจำเป็นที่ต้องมีกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ กำหนดไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรถือปฏิบัติมีการกำหนดภาระงานของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีอิสระและมีความคล่องตัว การให้สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่าง ๆ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ กองทุนสวัสดิภาพบุคลากร สวัสดิการรกรับ-ส่ง สวัสดิการเพื่อสุขภาพต่าง ๆ เช่น

การตรวจสอบสภาพประจำปี เป็นต้น อย่างเท่าเทียมกัน จึงทำให้ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ไม่แตกต่างกันในแต่ละวิทยาเขต สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ ทับทิมทองคำ (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ พบว่า ข้าราชการทั้งสาย ข และ สาย ค ที่สังกัดในหน่วยงานต่างกัน มีระดับความผูกพันในองค์การไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชฎาภา ประเสริฐทรง (2541, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร มหาวิทยาลัยหัวเลี้ยวเฉลิมพระเกียรติ พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน 9 ด้าน ได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทน สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การพัฒนาศักยภาพของพนักงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคง ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ลักษณะการบริหาร ความสมดุลของชีวิตกับการทำงานและการมีส่วนร่วมพัฒนาสังคมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

เมื่อพิจารณารายด้านความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านความเชื่อและยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ ซึ่งหมายถึง การที่บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มีการยอมรับและศรัทธาในเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ความรู้สึกเห็นด้วยกับนโยบาย เป้าหมายของมหาวิทยาลัย มีความภาคภูมิใจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ทดสอบแล้วพบความแตกต่าง คือ วิทยาเขตบางเขน สูงกว่า วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากวิทยาเขตบางเขนเปรียบเสมือนเป็นศูนย์กลางการบริหารงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ที่ก่อตั้งมาแล้วกว่า 60 ปี เป็นสถาบันการศึกษาของรัฐที่เก่าแก่ของประเทศที่สังคมยอมรับ จนทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของมหาวิทยาลัย บุคลากรมีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อระบบการบริหารงานที่มีกฎระเบียบของการทำงานอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดการยอมรับและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างดีเพื่อให้มหาวิทยาลัยประสบความสำเร็จ และเนื่องจากบุคลากรของส่วนใหญ่ของวิทยาเขตบางเขนปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาานาน มีประสบการณ์ ความรู้ และความชำนาญในงาน ทำให้มีส่วนร่วมในการกำหนดหรือผลักดันนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย จึงทำให้บุคลากรวิทยาเขตบางเขนมีความรู้สึกเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นเป้าหมายในการทำงานของตนเองที่จะต้องร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย แต่วิทยาเขตเฉลิมพระเกียรติ จังหวัดสกลนคร ที่เป็นหน่วยงานที่เพิ่งก่อตั้งขึ้นใหม่ บุคลากรส่วนใหญ่เป็นบุคลากรรุ่นใหม่ที่มีอายุการทำงานและประสบการณ์ทำงานไม่มากนัก ทำให้บุคลากรต้องปรับตัวและเรียนรู้การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชีระ วิชรธรรมสาธิต (2532, หน้า 146) พบว่า ผู้บริหารที่มีอายุงานมากมีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมายคุณค่าและความผูกพันต่อองค์การมาก สอดคล้องกับ

งานวิจัย นภาเพ็ญ โหมาศวิน (2533, หน้า 49-50) พบว่า ข้าราชการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์การมากจะมีความผูกพันต่อสถาบันสูงกว่าข้าราชการที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์การน้อย และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาสินี วิเชียร (2544, หน้า 64) พบว่า บุคลากรสำนักหอสมุดกลางที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การรวมทุกองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาแยกเป็นแต่ละองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 1 บุคลากรยอมรับแนวทางการบริหารงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนองค์ประกอบที่ 2 การปฏิบัติตามบทบาท มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และองค์ประกอบที่ 3 ความจงรักภักดีต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน

2.2 ประเภทของบุคลากร พบว่า ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 5 ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นหน่วยงานใหญ่มีบุคลากรหลายประเภท อันได้แก่ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณแผ่นดิน พนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณเงินรายได้ กฎระเบียบในการบริหารงานต้องแตกต่างกันตามประเภทของบุคลากร แต่มหาวิทยาลัยพยายามลดช่องว่างของความแตกต่างในด้านทำให้สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และค่าตอบแทน โดยการกำหนดกฎระเบียบสำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณเงินรายได้โดยการเทียบเคียงกฎระเบียบของข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณแผ่นดิน เป็นการสร้างความมั่นใจและมั่นคงในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรทิพย์ ทับทิมทองคำ (2540, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ พบว่า ข้าราชการทั้งสาย ข และ สาย ค ที่สังกัดในหน่วยงานต่างกัน มีระดับความผูกพันในองค์การไม่แตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชฎากา ทรงประเสริฐ (2541, หน้า 82) ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ พบว่า ผลประโยชน์ตอบแทน ได้แก่ เงินเดือนประจำ อัตราขึ้นเงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ โมทาซ (Mottaz, 1988, pp. 467-482) พบว่า การที่บุคคลรับรู้ว่าการได้รับค่าจ้างที่เหมาะสม และเท่าเทียมกับบุคคลอื่น ๆ ที่ปฏิบัติงานชนิดเดียวกัน จะทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การ

เมื่อพิจารณารายด้านความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ด้านความปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ หมายถึง การที่บุคลากรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การโดยไม่คิดเปลี่ยนงาน โอน ย้าย หรือลาออกจากมหาวิทยาลัย ทดสอบแล้วพบความแตกต่าง คือ ข้าราชการ สูงกว่าพนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณเงินรายได้ ทั้งนี้อาจ

เนื่องจากพนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณเงินรายได้ ไม่มีความมั่นใจในสถานภาพของตนเอง เนื่องจากต้องมีประเมินผลงานเพื่อต่อสัญญาการจ้างตามระเบียบที่มหาวิทยาลัยกำหนด ค่าตอบแทน ระบบการพิจารณาความดีความชอบ โอกาสและความก้าวหน้าสายงาน และสวัสดิการต่าง ๆ ยังไม่มีความชัดเจน ทำให้พนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณเงินรายได้เกิดความรู้สึกไม่มั่นใจในความมั่นคงในการทำงาน จึงส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อสถาบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัลท์โท, ฮริบิเนียด และอลอนโซ (Alutto, Hrebiniak, & Alonso, 1973, p. 452) ความไม่พอใจในนโยบาย การให้รางวัลขององค์กรหรือระดับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน จะส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรลดลงได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญยาณี จันทร์เจริญสุข (2538, หน้า 28) ที่พบว่า การมีโอกาสดำเนินการในงาน แสดงให้เห็นถึงความเกื้อกูลขององค์กรในลักษณะหนึ่ง พนักงานจะมีความสมหวังสำหรับการทำงานในอนาคตของเขา และทำให้เกิดกำลังใจ ความผูกพัน ในการที่จะทำงานในสถานที่เดิม สอดคล้องกับงานวิจัยของ พอร์ตเตอร์ และสตีเยร์ส (Poeter & Steers, 1973, pp. 151-176 อ้างถึงใน ดวงพร พรวิทยา, 2540, หน้า 37) พบว่า หากหน่วยงานใดหรือ องค์กรใดไม่สามารถสร้างความรู้สึกเชื่อถือให้กับสมาชิกได้ ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้สมาชิก ไม่อยากอยู่กับองค์กร คือ ขาดความผูกพันต่อองค์กร

2.3 สถาบันที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี พบว่า ความผูกพันต่อสถาบันของ บุคลากรมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ 6 ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มี ระบบการบริหารงานบุคคลที่ปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน โดยยึดกฎระเบียบ มีระบบและเกณฑ์ในการประเมินพิจารณาความดีความชอบที่ยึดการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นหลัก อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเอง ได้แก่ ให้เงินสนับสนุนเพื่อ การศึกษาต่อ การฝึกอบรม เป็นต้น บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดงความคิดเห็นและ เสนอแนะวิธีปฏิบัติงานตลอดจนสร้างสรรค์งานด้วยตนเอง ทำให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสดำเนินการ ในสายงานของตนเอง โดยไม่ยึดติดกับสถาบันที่จบ ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นและเกิด ความผูกพันต่อสถาบัน สอดคล้องกับแนวคิดของ จุมพล หนิมพานิช (2532, หน้า 74-75 อ้างถึงใน เจริญชัย วงษ์จินดา, 2548, หน้า 19) ได้กล่าวว่า ระบบคุณธรรม มีหลักอยู่ 4 ประการ คือ

- 1) หลักความมั่นคง เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานแล้วจะไม่ถูกไล่ออกจากงานโดยง่ายตราบเท่าที่บุคคลนั้น ยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีและประพฤติดี ทำให้บุคลากรมีความตั้งใจใน การปฏิบัติงาน เกิดขวัญกำลังใจ และเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน 2) หลักความสามารถ การที่องค์กรจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงาน โดยที่มีโอกาส ดำเนินการ จะต้องมีการสอบแข่งขัน แม้ในการสอบหรือการคัดเลือกเพื่อเลื่อนขั้นตำแหน่ง ก็ควรจะใช้

หลักนี้ ทั้งนี้เพื่อองค์กรจะได้คนดีมีความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงาน 3) หลักความเป็นกลาง
 ทางการเมือง การปฏิบัติหน้าที่จะต้องยึดหลักการให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ
 4) หลักความเสมอภาคในโอกาส การเปิดโอกาสให้ผู้ที่มิใช่คนสมมติและพื้นฐานความรู้ตามที่กำหนด
 มีสิทธิโดยไม่มีแบ่งแยก และสอดคล้องกับแนวคิดของ เดสเลอร์ (Dessler, 1997, pp. 693-694)
 ที่กล่าวถึงการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรไว้ข้อหนึ่งว่า ผู้บริหารขององค์กรต้องตระหนักไว้
 เสมอว่า พนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ผู้บริหารควรไว้วางใจ ให้เกียรติ และ
 ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานกับให้กำลังใจในความก้าวหน้าและประสบ
 ความสำเร็จอย่างเต็มที่ของเขา อีกทั้งต้องแสดงให้เห็นพนักงานทราบอย่างชัดเจนถึง โอกาสความก้าวหน้า
 ในการทำงาน รวมทั้งมีการจัดระบบค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม พนักงานรู้สึกว่าเป็นคนที่มี
 และมีผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างพนักงานกับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ นภาเพ็ญ
 โหมาศวิน (2533, หน้า 91) ดวงพร พรวิทยา (2540, หน้า 106) ที่พบว่า รูปแบบการบริหารงานที่มี
 ความยุติธรรม การพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม การที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมออก
 ความคิดเห็น ตลอดจนการได้รับการปฏิบัติอย่างเหมาะสมจากองค์กร จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณ
 ชาติ มีความสำคัญ จึงเต็มใจที่จะทำงานในองค์กรนั้นต่อไป และมีความผูกพันในองค์กร
 มากยิ่งขึ้น แต่หากพนักงานรู้สึกว่าคุณ ชาติ ไม่ได้รับความยุติธรรม ระดับความผูกพันในองค์กรจะลดลง
 อย่างรวดเร็ว ส่งผลไปสู่การลาออกจากองค์กรมากขึ้น

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถาบัน
 ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับ
 ความผูกพันต่อสถาบันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ 7 ที่ตั้งไว้ และปัจจัย
 วัฒนธรรมองค์กรที่มีอำนาจในการพยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัย
 เกษตรศาสตร์ คือ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (X_4) และด้านการยอมรับ (X_7)

3.1 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งเกี่ยวกับผู้บริหารควรดำเนินงานโดย
 ยึดถือองค์กรเป็นหลัก โดยให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคคล
 ในองค์กรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด นั้น เป็นตัวแปรที่มี
 ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้งนี้
 อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ประกอบไปด้วยบุคลากรหลายประเภท คือ อาจารย์
 พนักงานสายช่วยวิชาการ พนักงานสายช่วยบริหารและธุรการ ซึ่งมีลักษณะงานที่แตกต่างกันไป
 แต่ได้มีการกำหนดภาระงานหลักของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน และมอบหมายอำนาจให้มีความรู้สึก
 ของการเป็นเจ้าของงาน สามารถที่จะปฏิบัติได้อย่างเป็นอิสระและมีความคล่องตัวในระดับหนึ่ง
 และงานที่ทำก็มีบทบาทในการสร้างความเชื่อถือ ศรัทธา ตลอดจนก่อผลประโยชน์ให้แก่

มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายและภารกิจหลัก คือ การสอน วิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุง ศิลปะวัฒนธรรม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เช่น การให้มีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้บริหาร การร่วมแสดงความคิดเห็นร่าง พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เป็นต้น มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้นักศึกษาทุกระดับได้มีโอกาสพัฒนาความรู้และเพิ่มศักยภาพในปฏิบัติงาน โดยการจัดอบรมและสัมมนา ตลอดจนการให้ทุนเพื่อศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จึงเป็นการกระตุ้นให้นักศึกษามีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ที่จะทำให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติการกิจต่างๆ ได้ตามเป้าหมาย ดังที่ ไวลส์ (Wiles, 1953, pp. 46-47 อ้างอิงจาก อัจฉรา สุวรรณ, 2536, หน้า 33) กล่าวว่า ครูแต่ละคนต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงานด้วย การได้รับความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจะมีอิทธิพลต่อสภาพการทำงานมากกว่าเงินเดือนที่ได้รับ และจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจพึงพอใจในงานที่เกิดขึ้น

3.2 ความยอมรับ ซึ่งเกี่ยวกับการที่องค์กรควรมอบรับและเห็นคุณค่าของบุคลากร พร้อมทั้งส่งเสริมบุคคลในองค์กรในการแสวงหาแนวคิดที่ดี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน นั้น เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์เป็นสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้พัฒนาตนเองทางด้านวิชาการด้วยการค้นคว้าวิจัย การเขียนเอกสารทางวิชาการ หนังสือตำราเรียน เป็นต้น โดยการจัดประชุมทางวิชาการเป็นประจำทุกปี และจัดตั้งสำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เพื่อให้บุคลากรได้เผยแพร่และนำเสนอผลงานจนเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการ ประกอบกับสามารถนำผลงานมาเสนอเพื่อปรับเปลี่ยนตำแหน่งทางวิชาการ เช่น ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์ ผู้อำนวยการ และผู้เชี่ยวชาญ เป็นต้น อีกทั้งยังส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ทางวิชาการเพื่อให้บริการแก่บุคคลและประชาชนที่สนใจอีกด้วย ซึ่งเป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่ตนเองและมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่จะดำเนินการในรูป คณะกรรมการ คณะทำงาน ทำให้นักศึกษาร่วมกันหาแนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดเพื่อเสนอต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยทำให้นักศึกษารู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จของการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล สัตยานุวัฒน์ (2541, หน้า 36) กล่าวโดยสรุปว่า การยอมรับและเห็นถึงคุณค่าความสามารถของบุคลากร รู้จักมองส่วนดีของกันและกันจะก่อทัศนคติและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การยอมรับเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่จะส่งผลให้บุคคลนั้นมีความสุขในการทำกิจกรรมร่วมกับผู้อื่นในสังคม และ เบรช (Brech, 1966, p. 506) ได้ให้ทัศนะว่า การยอมรับเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของมนุษย์ ส่วนในโรงเรียนผู้บริหาร

ควรยอมรับในความคิดเห็นของครู ซึ่งจะทำให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน การยอมรับซึ่งกัน และกันของบุคลากรใน โรงเรียน และการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นภายนอกโรงเรียน เป็นเรื่อง ที่สำคัญที่จะเป็นผลให้ได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนให้การดำเนินงานของ โรงเรียนบรรลุตาม วัตถุประสงค์

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีดัชนีวัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอยู่ใน อันดับที่ 1 และด้านความเอื้ออาทรอยู่ในอันดับสุดท้าย แสดงถึงการที่บุคลากรได้รับการเอาใจใส่ ดูแลทั้งในเรื่องความเป็นอยู่และการส่งเสริมความก้าวหน้าค่อนข้างน้อย ดังนั้น มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์จึงควร ได้ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้สูงขึ้นในทุก ด้าน โดยเฉพาะด้านความเอื้ออาทร เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อเป็นสิ่งที่จูงใจ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอันจะทำให้ผลงานของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์มี คุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.2 ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มหาวิทยาลัยจึงควรจะได้พัฒนาความรู้สึกของบุคลากรให้มีความ ผูกพันต่อสถาบันมากขึ้น โดยจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรแต่ละวิทยาเขตได้มีโอกาสแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นหรือประสบการณ์ และทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น ประชุมสัมมนาบุคลากรประจำปี การแข่งขันกีฬาระหว่างวิทยาเขตของบุคลากร เป็นต้น

1.3 ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และด้านการยอมรับ สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันได้ร้อยละ 37.90 ดังนั้น ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยควรเพิ่มกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นเอกภาพและการยอมรับกันในหมู่สมาชิกของ มหาวิทยาลัย

1.4 ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด มีความ แตกต่างกันในด้านความมุ่งประสงค์ ด้านการเพิ่มอำนาจ และด้านความเอื้ออาทร ดังนั้น ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยควรเพิ่มกิจกรรมเพื่อลดความแตกต่างในแต่ละวิทยาเขต

1.5 ผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อสถาบันของพนักงานมหาวิทยาลัยงบประมาณ เงินรายได้ มีความแตกต่างจากบุคลากรประเภทอื่น มหาวิทยาลัยควรแก้ไขกฎระเบียบเกี่ยวกับการ บริหารงานบุคคลเพื่อสร้างความรู้สึกมั่นใจให้แก่บุคลากร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การด้านต่าง ๆ ต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในเชิงคุณภาพ โดยการสังเกตจากพฤติกรรมในการดำเนินงานโดยผู้วิจัยเอง และศึกษารายวิชาเขต เพื่อจะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างลึกซึ้งเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นไป

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อสถาบันด้าน ๆ อื่น เช่น ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการจัดสวัสดิการ ด้านการมอบอำนาจ เป็นต้น กับวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบและพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ต่อไป

2.3 ควรศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ โดยจำแนกตามสายการปฏิบัติงาน ตำแหน่งวิชาการ และวุฒิการศึกษา เพื่อให้เห็นถึงวัฒนธรรมองค์การที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น